

# ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ И БИБЛИОТЕКИ ВУЗОВ

УДК 027.7:005.94

Обоснована актуальность концепции управления знаниями в университетской библиотеке. Описан опыт разработки стратегии деятельности библиотеки на основе модели управления знаниями, ориентированной на развитие и максимальное использование интеллектуального потенциала библиотеки с целью сохранения, воспроизводства, наращивания и транслирования знаний.

*Ключевые слова:* библиотеки вузов, информатизация библиотеки, стратегическое развитие, управление знаниями.

**Г. Ю. Кудряшова**, канд. пед. наук

*ЗНБ УрФУ, Екатеринбург*

## **Университетская библиотека: управление знаниями как вызовы будущего**

Знания всегда имели ценность в обществе, однако характер и способы их получения, хранения и распространения в каждую историческую эпоху отличались своими особенностями. Специалисты библиотечно-информационной сферы наверняка могут вспомнить всплеск интереса в международной библиотечной среде в конце 90-х годов XX в. к теме управления знаниями, к вопросам лидерства библиотекарей в обществе знаний. В Международной федерации библиотечных ассоциаций и учреждений (ИФЛА) с 2004 г. действует секция по управлению знаниями. Ее цель состоит в том, чтобы «обеспечить международную трибуну для поддержки развития и внедрения культуры управления знаниями в библиотеках и информационных центрах»<sup>1</sup>. За рубежом *управление знаниями* как дисциплина была введена в курсы по подготовке библиотечных кадров. ЮНЕСКО рассматривает общество знаний как качественно новый этап развития современного мирового сообщества, в котором ведущую роль призваны сыграть университеты, включая их библиотеки как центры доступа к научной и образовательной информации и формирования информационной культуры личности.

В XXI в. очевидно, что динамичное социально-экономическое развитие невозможно без решения ключевой проблемы информационного общества – перехода от сбора, хранения и предоставления первичной информации в виде книг, журналов и даже электронных изданий – непосредственно к хранению и обмену знаниями, представленными в сетевой среде. Повышается интерес к этой концепции управления, она становится пропуском в лидеры, ключевой технологией. Знания приобретают разные формы, ими становится сложнее управлять. Причины этого – экспоненциальный рост информационных источников, развитие информационно-коммуникационных технологий, которые позволяют обмениваться огромными массивами информации независимо от географического положения участников процесса и реального времени. Происходит построение единого распределенного информационного пространства страны, совместимого с мировым информационным пространством.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.ifla.org/professional-committee>.

вом. Подтверждением тому – очевидные тенденции как в мире, так и стране к динамике перехода от централизованных систем (с централизованным хранением информационных ресурсов) к распределенным, от объединения однородных информационных ресурсов к объединению разнородных (электронных и традиционных, по различным отраслям знаний, образовательных, библиотечных, музейных и пр.).

Девиз информационного века – интеллектуальная конкурентоспособность. Мировая конкуренция требует такого уровня эффективности и инноваций, которые могут быть обеспечены только при наиболее полном использовании знаний. Возрастает экономический вес знаний, увеличивается доля стоимости продуктов и услуг, которые принадлежат «незримой собственности» – знаниям, нематериальным активам. Все это способствует трансформации подходов к управлению знаниями в университетских научных библиотеках, которые являются основными держателями информационных ресурсов, берут на себя значительную степень ответственности за формирование информационного пространства университета, создание атмосферы постоянного нахождения, воспроизводства и применения разных видов знаний. Это означает, что стратегический сценарий существования университетских библиотек уже не может не учитывать необходимость построения адекватной системы информационного обеспечения научных, инновационных исследований, выработки управленческой концепции менеджмента знаний.

Понятие *управление знаниями* сложно ограничивать рамками конкретного определения. Не существует стандартной модели управления знаниями. Модель индивидуальна и зависит от стратегических целей, имеющихся знаний, способностей и навыков персонала. Самое точное определение знаниям было дано задолго до информационной революции. Френсис Бэкон (1561–1626) дал знаменитое определение: «Знания – сила». Противоречивы мнения специалистов по технологиям управления знаниями: «Управлять знаниями невозможно, можно управлять лишь той средой, в которой создаются и используются знания», – считает Ларри Прусак<sup>1</sup>. «Управление знаниями – это активизация использования коллективной мудрости для развития реакции и способностей к новаторству», – утверждает Карл Фраппаоло [3].

Несмотря на разные подходы к определению понятия *управление знаниями*, можно выделить основные процессы, которые в разной степени должны присутствовать в модели управления знаниями и стратегии управления научной библиотекой. Это процессы:

- ориентированность на развитие и максимальное использование интеллектуального потенциала;
- приобретение, создание и развитие, распространение и обмен опытом, сохранение и защита знаний, использование знаний;
- идентификация существующих знаний;
- измерение и оценка результатов.

---

<sup>1</sup> Цит. по: Черняк Л. Управление знаниями и информационные технологии // Открытые системы. 2000. № 10. URL: <http://www.osp.ru/os/2000/10/178275>.

Разрабатывая Стратегию развития до 2020 г. Зональная научная библиотека (ЗНБ) УрФУ учитывала необходимость создания системы управления знаниями с целью сохранения, воспроизводства, наращивания и организации использования знаний. Для достижения этой цели были выбраны такие подходы к управлению знаниями, которые соотносят, уравнивают и интегрируют человеческие, организационные и технологические компоненты знаний. Эти подходы нашли отражение в основных компонентах модели управления знаниями в ЗНБ (рис.).

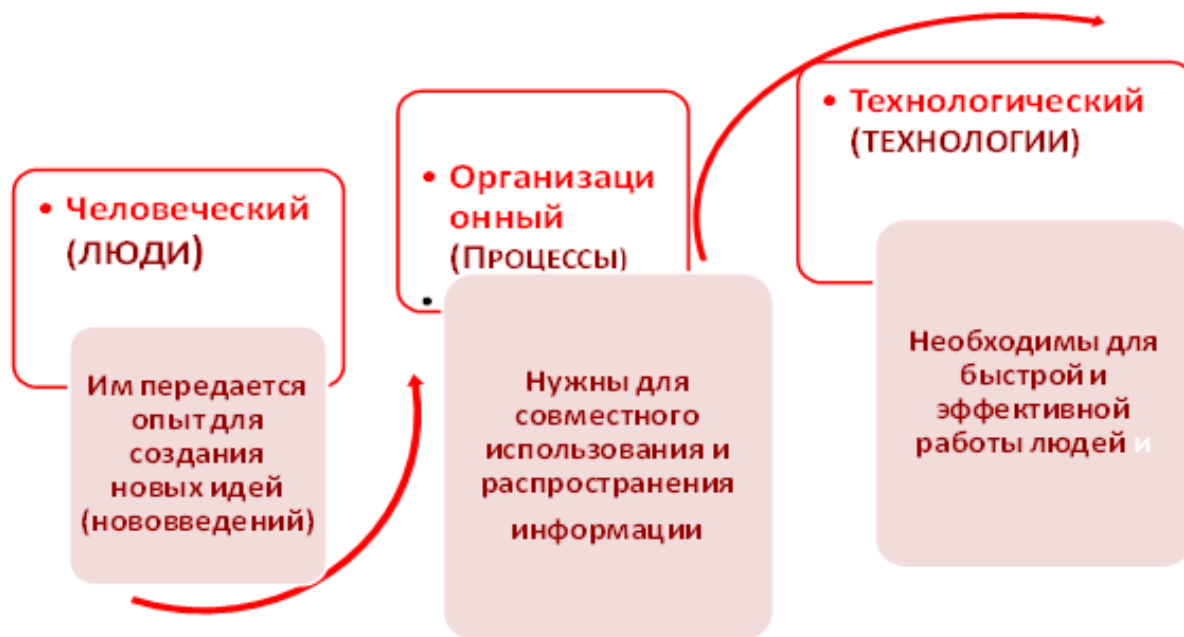


Рис. Компоненты модели управления знаниями в ЗНБ УрФУ

*Человеческий фактор* (люди) создает или разрушает управление знаниями, поэтому формирование корпоративной культуры – важнейшая задача для библиотеки. Стратегическая ориентация на комплексные технологии управления знаниями меняет кадровую политику, нацеливает ее на формирование собственного интеллектуального капитала такого уровня, который обеспечит востребованность и высокую конкурентоспособность библиотечных специалистов. Для этого в Персонал-стратегии ЗНБ предусмотрен цикл действий, способствующих развитию человеческого капитала путем инвестирования в его образование и профессиональное становление, передаче неформализованного знания, стандартизации знания через составление руководств, регламентов, воплощение в продукте.

*Организационный (управленческий) компонент* обеспечивает внедрение процессного подхода, облегчающего распространение и совместное использование знаний. Существует неразрывная связь между качеством и знаниями, между менеджментом качества и управлением знаниями. Знания, которые содержатся в активах ЗНБ, влияют на качество предоставляемой услуги и информационно-библиографических продуктов посредством мотивации персонала, развития компетенций. Система менеджмента качества, процессный подход являются инструментами организации управления знаниями. В Стра-

тегии развития (Сервис-стратегии, Контент-стратегии) библиотека уделила внимание базовым процессам, благодаря которым знания, необходимые для успеха университета, идентифицируются, создаются, приобретаются, сохраняются, распространяются, используются.

*Технологический компонент* (технологии) модели управления знаниями предполагает организацию надежных коммуникаций средствами АБИС «Руслан», инструментами, разработанными партнерами по корпоративным библиотечным и образовательным проектам, развитие сопутствующих и дополнительных ИТ-сервисов и веб-приложений. Но изолированно технология не может создать среду обмена знаниями, заменить элементы межличностного общения, которые делают процессы обмена знаниями более интенсивными. В основе успешного управления знаниями – корпоративная культура, культура доверия и обмена знаниями. Она предполагает желание библиотекарей распространять свои знания и готовность совместно их использовать. Потому в ЗНБ уделяется внимание корпоративной культуре общения, внутренней информационной политике, системе информирования сотрудников, которая предполагает создание правил работы с информацией, построение оптимальных каналов распространения информации. Например, таким каналом является корпоративная сетевая папка на сайте ЗНБ для совместной работы как инструмент удаленного вертикального и горизонтального взаимодействия сотрудников.

Таким образом, целесообразно говорить об управлении знанием в ЗНБ как о комплексе повторяемых на регулярной основе управленческих процедур, призванных повысить эффективность генерирования, распространения и материализации знаний или, другими словами, сбора, хранения, распространения и использования ценной информации, содержащейся в различных источниках для достижения стратегических целей и задач университета. Эта модель управления знанием на основе подхода, интегрирующего организационные, человеческие и технологические компоненты знаний, можно будет признать успешной, если реализуется миссия библиотеки, повышается общая конкурентоспособность университета. Поэтому использование системы управления знанием предполагает управленческие функции, направленные на генерирование, распространение, материализацию знания в виде продукта, например, библиотечно-информационного сервиса.

Особое внимание уделяется задачам, которые способствуют сокращению дефицита знаний.

1. *Задача эффективного трансферта знаний, создание (генерация) новых знаний.* Доминирующей становится концепция рыночно-ориентированного инновационного университета, основанного на треугольнике знаний (образование–наука–инновации), в совокупности являющимися основной движущей силой экономики, основанной на знаниях. В УрФУ приобретает актуальность задача по организации доступа пользователей не только к внешней информации, но и к внутренней, созданной силами преподавателей и ученых университета. Возникает необходимость в интеграции элек-

тронного контента, разработанного учеными УрФУ, с мировыми и отечественными базами информационных ресурсов, в том числе для повышения узнаваемости университета и стимулирования роста публикационной активности его сотрудников. Востребованным направлением работы ЗНБ становится содействие освоению интернет-ресурсов, пользующихся высоким признанием в международном сообществе, создание комфортной научной среды (academic environment). Трансферт знаний призван обеспечить передачу знаний от ЗНБ, включая технологии, опыт и навыки, к пользователям университета для содействия миссии УрФУ. В настоящее время в УрФУ реализована система использования электронной информации в сфере науки и образования, которая включает:

- обеспечение доступа к зарубежной и российской электронной научной информации. ЗНБ принимает участие в создании единой информационной образовательной среды образовательного учреждения в отдельности и всей системы российского образования, в создании сводных электронных каталогов на уровне страны (проекты ЭКБСОН, АРБИКОН, Consensus omnium: корпоративная сеть библиотек Урала);
- правовое и экспертное обслуживание пользователей в части использования ресурсов в соответствии с лицензионными договорами;
- механизмы создания, размещения и хранения ресурсов и публикаций отдельных авторов;
- механизмы организации и стимулирования использования ресурсов;
- обучение пользователей и продвижение электронных научно-образовательных ресурсов;
- информационные сервисы, предоставляемые пользователям;
- наукометрические методы оценки научных исследований.

2. *Задача диверсификации технологий взаимодействия с пользователями библиотеки, авторами информационного контента собственной генерации и разработчиками глобальной автоматизированной библиотечной сети.* В ЗНБ эта задача решается посредством сегментации и расширения ассортимента библиотечно-информационных услуг и информационных сервисов на основе ИКТ: например, существует сервис экспертизы статей авторов и подготовки аналитических справок для научно-исследовательской части УрФУ и входящих в федеральный университет институтов о публикационной активности ученых. Производственные процессы ЗНБ адаптируются к изменяющейся архитектуре университетского информационного пространства, созданию среды, побуждающей преподавателей и студентов к использованию электронных ресурсов, поскольку по прогнозам министерства к 2020 г. сформируется поколение студентов, которое предпочитает электронную среду традиционной, по крайней мере, для целей обучения. Особое внимание Минобрнауки РФ уделяет следующим аспектам продвижения электронных ресурсов в образовательный процесс: созданию в вузах собственных систем электронных библиотек, систем электронного депонирования квалификаци-

онных работ, использованию действующих ЭБС, участием библиотечно-информационных подразделений вузов в корпоративных проектах.

3. *Задача сохранения имеющихся знаний и электронной информации.* Библиотеки собирают, сохраняют и передают зафиксированные в документах знания. Они организуют и управляют хранилищем знаний, документальными потоками, занимаются поиском необходимой информации. В процессе библиотечно-информационного обслуживания реализуется преобразование скрытого накопленного знания в явное и передача его пользователю. При этом особенно ощутима проблема сохранения знаний и электронной информации: доступ к информации завтра зависит от мер по обеспечению сохранности сегодня. Необходимость сохранения электронной информации, научных и культурных текстов для университетского сообщества обосновывается в первую очередь ее использованием. Все заинтересованные стороны вынуждены принимать ряд серьезных решений относительно управления электронными ресурсами и создания условий для обеспечения сохранности электронных документов в системе управления знаниями университета, важно иметь условия для этого и оптимальный уровень технического сопровождения для всех видов цифровых материалов. В УрФУ это следующие условия:

- определение процесса отбора электронных документов, обладающих долгосрочной ценностью для УрФУ, сохранение их в электронном архиве, на портале образовательных электронных ресурсов, в личных кабинетах сотрудников, студентов и т. д.;
- обеспечение подготовленным персоналом (ИТ-специалистами) эффектов масштаба и диверсификации, доступа к электронным ресурсам;
- развитие инфраструктуры, обеспечивающей возможность управления информацией и оптимальный уровень технического сопровождения для всех видов цифровых материалов.

Таким образом, в контексте управления знанием университетская библиотека обеспечивает передачу формализованного (явного) знания, содержащегося в различных информационных ресурсах ЗНБ, доступ к ним в цифровой и традиционной форме и передачу неформализованных знаний (неявных), т. е. навыков, опыта сотрудников ЗНБ контингенту университета посредством индивидуального общения и обучения. Способы трансформации неявных знаний библиотекарей различны: это проведение обучающих тренингов, семинаров по использованию электронных информационных ресурсов, занятий по учебной программе «Основы информационно-библиографической культуры» с бакалаврами, занятий с аспирантами по программе «Информационно-библиографическое сопровождение научно-исследовательской работы молодого ученого» в соответствии с ФГОС. Передача явных и неявных знаний — это взаимодополняющие компоненты, которые способствуют вовлечению всех сотрудников библиотеки в процессы создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации.

Говоря о перспективах, можно с уверенностью сказать, что будущее университетских библиотек связано с управляемым развитием информационных ресурсов, корпоративным сотрудничеством в области обмена информацией, интеграцией при создании и распространении электронных информационных ресурсов. Уже сегодня ЗНБ УрФУ интегрирована с ЭБС, порталами российских и зарубежных консорциумов. На повестке сегодняшнего дня – федеративные формы поисковых сервисов, поддержка сервиса дискавери. Первый российский сервис дискавери ФЕДУРУС базируется на технологии АБИС «Руслан». Перспективным направлением в будущем для научных библиотек является формирование отношений между библиотекой и пользователем с применением различных моделей обслуживания данными, способствующих трансформации знаний. К ним можно отнести:

- индивидуализацию информационного обеспечения потребителей информацией с применением профессиональных навыков в анализе, оценке и синтезе новой информации;

- развитие аналитической составляющей информационного обслуживания – от процессов информирования и поиска информации к поиску знаний с использованием контекста в логической цепочке: исходные данные – информация (контекст, в котором использованы данные) – знание об объекте (выводы на основе данных и информации) и предоставление информации, находящейся в резонансе с целью исходного запроса. Рассел Аккоф, один из классиков исследования операций, предложил следующую зависимость: данные – информация – знания – понимание – мудрость<sup>1</sup>;

- применение кастомизации (от англ. customize – изготовление на заказ) внешних и внутренних ресурсов, разработка профилей знаний – специальных информационных продуктов, содержащих только необходимые для целевой группы пользователей информацию и знания. Ученых и преподавателей нужно избавить от таких рутинных функций, как работа с наукометрией, поиск источников, формирование информационного портфеля для собственных образовательных и научных целей;

- интеграцию в информационную среду вуза, обеспечение профессионального общения между ее участниками в удаленном режиме, осуществление действий аналитического, познавательного и исследовательского характера с использованием библиографических и полнотекстовых электронных источников.

Управление знаниями – это новая методология совершенствования управления библиотекой как системой. Успех деятельности университетской библиотеки существенно зависит от подходов к управлению информацией и информационными потоками, которые позволят сделать ее привлекательной для современного пользователя.

---

<sup>1</sup> Цит. по: URL: <http://www.irkinfo.ru/sistemy-upravleniya-znaniyami-str4.html>.

### Библиографический список

1. Адлер Ю. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] / Ю. Адлер, Е. Черных. – Режим доступа: [http://quality.eur.ru/MATERIALY7/knowledge\\_management.htm](http://quality.eur.ru/MATERIALY7/knowledge_management.htm).
2. Анненков И. С. Менеджер по управлению знаниями: функции и ключевые компетенции / И. С. Анненков // Вестник экономической интеграции. – 2011. – № 1. – С. 38–45.
3. Коулопоулос Т. М. Управление знаниями : [пер. с англ.] / Томас М. Коулопоулос, Карл Фраппаоло. – Москва : Эксмо, 2008. – 217 с.
4. Крымская А. С. Управление знаниями – перспективная технология для библиотечно-информационных работников / А. С. Крымская // Научные и технические библиотеки. – 2005. – № 9. – С. 10–16.
5. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б. З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57–76.
6. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 807 с.
7. Суслов Д. С. Управление знаниями в организации: основные модели [Электронный ресурс] / Д. С. Суслов // Креативная экономика. – 2012. – № 10 (71). – С. 89–97. – Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/25175>.
8. Уайт Т. Управление знанием в университетской библиотеке на основе исследования «Управление знанием в библиотечной службе Оксфордского университета (KM within OULS)» / Т. Уайт // Новости Российского комитета ИФЛА. – 2004. – № 53. – С. 23–29.

УДК 021.4:028.8

Обоснованы теоретические предпосылки появления такой функции библиотеки, как библиотьюторство. Рассмотрены в этом контексте понятия *медиа, информация, библиотека*.

*Ключевые слова:* медиа, медиапедагогика, медиаобразование, информационная грамотность, библиотьютор, функции библиотеки.

**И. В. Жилавская**, канд. филол. наук  
МГПУ, Москва

### Библиотьюторство – новая функция библиотеки

Пришло время переосмысления многих понятий. При этом появляются не только новые термины, меняется смысл многих направлений деятельности, сама их глубинная суть. Эти трансформации, безусловно, сказываются на организационных структурах, функционале, менеджменте и маркетинге организаций, системе подготовки кадров, обеспечивающих эту деятельность.

Особенно интенсивно процессы изменений идут в сфере медиа, которые сегодня охватывают всю нашу жизнь – снизу доверху, по горизонтали и по вертикали, связывают нас в сети и управляют нашим поведением.

Напомним, что *медиа* как понятие возникло в английском языке в XVI в. В XVII в. оно активно проникает в категориальный аппарат философии, с XVIII в. начинает применяться к первому средству массовой коммуникации – газетам. С середины XIX в. с возникновением электрических средств связи медиа начинают обслуживать идею распространения сообщений с помощью технических средств коммуникации (почта, телеграф). XX в. в эпоху расцвета массовой культуры прочно вписал медиа в контекст средств